

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT SYSTEM

Yenny Barón Lombana
Administradora de Empresas, Coordinadora Administrativa
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de Calidad
Bogotá, Colombia.
u6700974@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR
Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
NOVIEMBRE DE 2019

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT SYSTEM

Yenny Barón Lombana

Administradora de Empresas, Coordinadora Administrativa
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de Calidad
Bogotá, Colombia.

u6700974@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Para las organizaciones que desean emprender retos como la implementación de un sistema de gestión es imperativo conocer y estar seguros que están eligiendo a los líderes correctos para dirigir sus procesos y sobre todo, alcanzar los objetivos previstos apoyados en su recurso humano, si bien, los sistemas de gestión son una herramienta fundamental para lograr la articulación, sinergia e interrelación de los procesos, el papel que ejerce un buen líder y la influencia que este tiene en el personal resulta un factor clave para lograr un sistema de gestión exitoso, se requiere que los líderes y las personas que estos dirigen tomen conciencia sobre su contribución al logro de los objetivos y se hace necesario que las empresas conozcan que estilos de liderazgo pueden ser realmente influyentes y contribuir de manera positiva en la implantación o sostenimiento de un sistema de gestión. Esta investigación analiza los 5 estilos de liderazgo, se realiza un estudio mixto que incluye la percepción del personal sobre los estilos de liderazgo presentes y la percepción propia de líderes de proceso sobre el estilo de liderazgo que estos ejercen. Se efectuaron 38 encuestas, en donde un mayor porcentaje de líderes se consideran autocráticos mientras que en la percepción de los trabajadores la mayoría considera tener líderes transformacionales. Se realiza un análisis general frente a la influencia del liderazgo y su contribución para un sistema de gestión además de generación de tácticas para empresas que deseen adoptar un sistema de gestión como parte la estrategia empresarial.

Palabras clave: Liderazgo; influencia; transformacional; transaccional; democrático; autocrático; Laissez-faire.

ABSTRACT

For organizations that wish to undertake challenges such as the implementation of a management system, it is imperative to know and be sure that they are choosing the right leaders to direct their processes and, above all, to achieve the expected objectives supported by their human resources,

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

although the Management systems are a fundamental tool to achieve the articulation, synergy and interrelation of the processes, the role of a good leader and the influence that this has on the staff is a key factor to achieve a successful management system, it is required that leaders and the people they lead become aware of their contribution to the achievement of the objectives and it is necessary for companies to know what leadership styles can be really influential and contribute positively to the implementation or maintenance of a management system. This research analyzes the 5 leadership styles, a mixed study is carried out that includes the perception of the staff about the current leadership styles and the perception of process leaders about the leadership style they exercise. Thirty eight surveys were carried out, where a higher percentage of leaders are considered autocratic while in the perception of workers the majority consider having transformational leaders. A general analysis is conducted against the influence of leadership and its contribution to a management system in addition to generating tactics for companies that wish to adopt a management system as part of the business strategy.

Keywords: Leadership; influence; transformational; transactional; democratic; autocratic; Laissez-faire).

INTRODUCCIÓN

La implementación de un sistema de gestión surge como una necesidad fundamental para que una organización pueda alcanzar el éxito, para generar permanencia en el tiempo, promover la mejora continua y satisfacer el cliente; esto viéndolo desde un escenario de calidad, sin duda, los sistemas de gestión se han convertido en una herramienta fundamental para establecer una relación sistémica entre la organización, su marco estratégico y sus partes interesadas, de tal manera, que esto les permita configurarse en una sola estructura funcional en donde los sistemas de gestión se declaren como la columna vertebral de cualquier compañía.

Para las empresas colombianas que desean emprender la misión de implementar un sistema de gestión y pretender un correcto funcionamiento, es necesario que los colaboradores y sus líderes comprendan las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés, que entiendan su contexto y puedan ejercer un papel fundamental para contribuir al mantenimiento y sostenibilidad de la misma, una misión muy importante para los líderes es lograr que cada

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

miembro entienda la relevancia de sus funciones, su proyección hacía la mejora continua y el impacto que tienen sus actividades para obtener un sistema eficaz; para llegar a ello, la alta dirección cumple con un rol determinante y claramente decisivo que involucra la acción de dirigir eficazmente a la organización y sobre todo a quiénes la conforman;

Según (Mohammadbagher Gorji, 2012) en el ámbito de la gestión de la calidad, un liderazgo eficaz se demuestra a través de la correcta planificación e implantación de la innovación en la mejora de los procesos de la organización; la determinación de los procesos clave; un líder correcto en la alta gerencia cumplirá con el deber de entablar una relación entre los principios básicos de la gestión de un sistema y los niveles funcionales de la organización, por lo que es necesario su participación continua en el proceso y parametrizar la necesidad de cumplir con altos estándares de desempeño.

Para ello, el enfoque primario de este artículo será la de buscar exteriorizar la función principal de un buen líder para que la implementación de un sistema de gestión llegue a ser exitosa; sin definirse en ello que el liderazgo esté únicamente a cargo de la alta dirección, a manera reflexiva se pretende dar a conocer los principales factores por los que todos los tipos de liderazgo influyen de manera significativa ya sea de positiva o negativamente; además de comprender de que manera estos dirigentes pueden contribuir en la ejecución exitosa de un sistema de gestión y la manera como cada superior se convierte en un aliado o en un adversario para este.

Hoy por hoy las organizaciones colombianas, quieren encontrar la manera de posicionarse en el mercado, buscando opciones que les permitan permanecer, satisfacer constantemente a sus clientes y en general, ser exitosos y sostenibles en el tiempo; a razón de ello, buscan estrategias

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

que les permitan a sus líderes llegar a la cúspide. Implementar un sistema de gestión se ha convertido en la opción preferida para los empresarios, ya que estos otorgan los lineamientos concretos y claros que les permiten tener una adecuada definición de su dirección estratégica y las formas por las cuáles promoverán a sus colaboradores, clientes, proveedores y demás partes de interés estas directrices.

Ahora bien, para un desempeño eficaz de un sistema de gestión, nace la necesidad de identificar al líder correcto no solamente a quién se conoce como “la alta dirección”, sino a todo un conjunto de líderes que representarán cada proceso de la organización; esta es una labor bastante representativa y decisiva para las empresas, pues un representante poco idóneo no podrá promover en su personal compromiso hacía el logro de sus objetivos y su estructura estratégica.

Algunas de las dificultades de la implantación de un Sistema de Gestión es que sus líderes pierden de vista el complemento que se debe tener entre las funciones de los colaboradores y la necesidad de asociarlas con la función del sistema de gestión y el nivel de compromiso que ello adhiere, por lo que lo vuelven un sistema independiente y que en lugar de ser una herramienta para la ejecución de sus actividades se convierte en un conjunto de tareas “adicionales” que desmotivan a los trabajadores y generan desinterés hacía el sistema; peor aún cuando la falta de liderazgo o la aplicación inadecuada de este, promueve esas acciones que contribuyen hacía el fracaso y la indebida implementación del sistema.

Los diferentes tipos de liderazgo promueven de una u otra manera la correcta o incorrecta ejecución e interacción del sistema con sus equipos de trabajo, a razón de ello, es imperativo ahondar sobre ¿Cuál es la influencia del liderazgo en los resultados de la implementación de un sistema de gestión?

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Este artículo tiene una visión ambiciosa, que pretende ir más allá con aquellos interesados que deseen ahondar en él, es que principalmente se puedan autoevaluar y determinar que tan buenos líderes son, seguramente, muchos pensarán que son los mejores pero realmente podrán socavar y preguntarse si ese liderazgo les ayudará no solo a obtener el éxito personal sino que también promoverán el desarrollo y éxito de las personas que los rodean, sin duda, los grandes desafíos que enfrenta un líder al momento de implementar un sistema de gestión, es lograr que su personal se empodere y se adapte a los nuevos cambios que pueda surgir, dada la misión principal de este artículo, es lograr enmarcar las principales virtudes que deberá tener un líder para verse como una influencia positiva frente a esta labor y así, determinar estrategias de gestión para un proceso de implementación exitoso.

El presente artículo se estructura de la siguiente forma; en la introducción, se recoge el contexto y la pregunta problema que enmarcará el análisis. En el segundo apartado, se exponen el respectivo marco teórico que da lugar a la bibliografía base consultada para sustentar la investigación frente al liderazgo y su influencia sobre algunas variables organizativas, especialmente en la implementación de sistemas de gestión. En el tercer apartado, se realiza un análisis a los resultados de encuestas aplicados a líderes que han participado en la implementación de sistemas de gestión y a su personal a cargo, estas últimas son la base fundamental para la determinación de los tipos de liderazgo y su influencia.

Seguidamente, se recogen los resultados y discusión derivado de la aplicación de las encuestas y el análisis bibliográfico revisado. Finalmente se dará lugar a las conclusiones que darán respuesta al cumplimiento de los objetivos planeados haciendo énfasis en el objetivo general y de manera especial, se pretende que este artículo sea una base de consulta para futuros

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

líderes implementadores de sistemas de gestión, sin importar su enfoque (Calidad, seguridad y salud, ambiental, seguridad de la información, entre otros).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo la solución al planteamiento del problema encontrado, sobre ¿Cuál es la influencia del liderazgo en los resultados de la implementación de un sistema de gestión? en primera medida, se efectuó la revisión bibliográfica de la literatura aportada que hizo parte del producto de investigación que contribuyó en el análisis sobre los diferentes tipos de liderazgo y su influencia en el desempeño eficaz de un sistema de gestión.

En segunda medida, se ejecutaron encuestas a líderes que han contribuido en la implementación de sistemas de gestión, que tienen sistemas de gestión a cargo o que deben llevar un nivel de liderazgo en una organización, adicional a ello, se ejecutaron encuestas con personal que es subordinado o dirigido en una organización, de esta manera se determinó como ha sido la influencia de sus líderes para la contribución de un sistema de gestión exitoso; la comparación de ambas percepciones pretendió establecer los aspectos positivos de los líderes de cada organización, sus principales retos, aspectos de mejora, además de poder obtener a partir de la experiencia, estrategias que pueden ser de gran utilidad para futuras compañías interesadas en ahondar en el mundo de los sistemas de gestión y que quieren hacer de estos, su herramienta de gestión corporativa, de entender y comprender su función determinante como líderes y la influencia que tendrán en la trayectoria de su implementación.

Dada la premisa anterior, comenzaremos por analizar a través de una serie de referentes teóricos que nos ayudarán a determinar la influencia del liderazgo en la implementación de un sistema de gestión para que este sea exitoso o no dentro de cualquier organización, iniciemos

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

entonces con determinar que según (Jiménez Collante, 2018) el liderazgo ha sido modificado según los cambios que se han desarrollado a lo largo de los años y argumentan que la figura que representa el líder salta a la vista por su poder e influencia hacia otras personas, al igual (Jiménez Collante, 2018) consideraban que el liderazgo dependía básicamente de rasgos personales como la inteligencia, iniciativa, pasión o el valor. Según este punto de vista, quien gozaba de estos rasgos personales tenía grandes capacidades de ser un buen líder.

Estos también atribuían que la autoridad del liderazgo es su capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas. dadas estas características además de innumerables definiciones otorgadas por diferentes autores, este artículo no pretende ahondar en el significado de liderazgo sino en su influencia y en las formas que se pueden dar a lo largo de la implementación de un sistema de gestión, nuestro interés de profundizar enmarca en tener mayor énfasis en el análisis de los diferentes estilos de liderazgo que según (Jiménez Collante, 2018), el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos.

Dada la premisa anterior y con la intención de profundizar en los diferentes estilos de Liderazgo, se debe predominar en los estilos de liderazgo que de manera significativa son más citados por los autores de consulta, empecemos entonces por desmoronar conceptos que llegan a ser relevantes para llevar a cabo esta pequeña investigación.

Liderazgo transformacional para (Villar Vargas & Araya-Castillo, (2019)), El surgimiento de la necesidad de recompensa contingente cuya práctica de administrar por objetivos comienza a caracterizar el liderazgo transaccional y posteriormente al liderazgo

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

transformacional, desde entonces, los directivos deben, además de dirigir, comenzar a liderar, algo muy similar indican (Durán. J. M.-E.-W.-S., 2017) que afirman que el liderazgo transformacional es concebido el líder como un sujeto que motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el auto reciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna.

Así las cosas, se puede determinar de manera transcendental que este tipo de liderazgo está enfocado en el personal no solo visto como un “recurso más” sino una fuente de inspiración para sus seguidores, a forjar estímulos más eficientes que pueden aprovecharse desde el punto de vista estratégico; este tipo de líder inspira y motiva a sus seguidores a la obtención de sus objetivos.

Liderazgo autocrático de acuerdo a lo señalado en el artículo *“Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas”* de la revista *Estudios Gerenciales* (Escandon-Barbosa, 2016) en donde cita a (Warrick, 1981) que indica: *“El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas”*

Dado el contexto anterior podríamos decir que este es el tipo de líder que considera que sus decisiones son únicas y que los resultados de sus subordinados se logran a costa de una recompensa o un castigo, como lo han citado algunos autores se podría decir que es muy parecido al autoritario.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Liderazgo laissez-faire, para (Jiménez Collante, 2018) este tipo de liderazgo se destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Sin duda alguna, este es un estilo de liderazgo que deben evitar las empresas ya que claramente podríamos inferir que este no ofrecerá los resultados deseados especialmente cuando se desea abordar la implementación de un sistema de gestión, en donde el compromiso del liderazgo es clave para el éxito del mismo, a raíz de estilos de liderazgo como el laissez-faire, podrían existir mayores probabilidades de rotación de personal por la poca motivación que genera este tipo de dirección.

Liderazgo Democrático: Lo que determina (Espinel Ortiz, 2019) todas las reglas e ideas se discuten y se establecen en grupo, el líder orienta y brinda soporte. Este es opuesto al estilo autoritario, por consiguiente, quienes usan este esquema no toman decisiones solos, en cambio son tomadas en base a un debate colectivo. Este líder actúa en un rol que inspira a los empleados, y claramente puede intervenir en la decisión final de ser preciso.

Se podría inferir a simple vista que este estilo de liderazgo es de los más apetecidos no solo a nivel de la alta dirección sino por parte del recurso humano, hoy por hoy este tipo de líder hace que los trabajadores sean más autónomos por lo que hace que estén inspirados a influir en las decisiones de manera conjunta, los colaboradores se sienten motivados a trabajar de manera mancomunada, se podría colegir que se sienten respaldados por su líder.

Liderazgo Transaccional, a razón de lo dictado por (Jiménez Collante, 2018) en donde citan que este estilo se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad. Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

orientaciones dadas, predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí.

Podemos deducir que este estilo de liderazgo se enfoca en dar instrucciones claras, determinantes para el logro de resultados, son bastante importantes para las empresas que deseen líderes que tengan metas claras y estén orientados al logro de los objetivos dadas las estrategias que estos implementan, motivan al personal a través del logro de sus propósitos y son elocuentes en la precisión de consecuencias negativas cuando no se alcanzan los resultados previstos por este.

Una vez realizado este pequeño análisis frente a algunos de los estilos de liderazgo existentes, es importante precisar que éstos se han convertido en un pilar fundamental para la toma de decisiones, a través de los tiempos se ha demostrado que el papel que ejerce el líder es representativo y que los resultados obtenidos en un grupo de trabajo es altamente influenciado por un superior al mando, como lo hemos referenciado en la trayectoria de este artículo podemos inferir que un líder no solo potencia en la obtención de buenos resultados, sino también pueden influir en la poca obtención o cumplimiento de los objetivos, por esto, es importante que las organizaciones aprendan a definir que tipo de liderazgo deseen para alcanzar el éxito, especialmente cuando se trata de la implementación de un sistema de gestión en donde la alta dirección y los líderes de sus procesos ocupan un papel protagónico.

(Betancourt Flórez, 2015) citó en su artículo *“El liderazgo organizacional, como pilar en la toma de decisiones para la alta gerencia”* que es importante e indispensable que los directores, aprendan sobre liderazgo y trabajo en equipo, ya que dirigir personas es un tema complejo y requiere de retroalimentación constante. Esta visión es bastante acertada partiendo del hecho que un buen líder no solamente se enfoca en su propia visión, si bien, los trabajadores

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

deben recibir una dirección constante, también es importante definir que es lo que quieren estos y de manera clara saber si están haciendo su trabajo bien, recordemos que un trabajador motivado es altamente productivo.

En suma, hemos podido explorar sobre los estilos de liderazgo y como cada uno de estos pueden ser influyente ya sea de manera positiva o negativa, dadas estas premisas podremos profundizar en la problemática planteada objeto de esta investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Basados en la pregunta de investigación formulada; ¿Cuál es la influencia del liderazgo en los resultados de la implementación de un sistema de gestión? se aplicaron las encuestas respectivas tanto a los líderes de procesos y a sus subordinados para poder obtener información precisa que permita determinar en primera medida, los tipos de liderazgo desde la perspectiva de los líderes de proceso y en segunda medida, los tipos de liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores, además de establecer desde ambas perspectivas si se consideran que un sistema de gestión de calidad exitoso se debe a la influencia que ejerce un líder en el personal.

La población encuestada la conforman los colaboradores y los directivos de una empresa en Bogotá, para la realización del análisis se tomó una muestra de 28 colaboradores activos en la organización vinculados en las diferentes áreas funcionales, así como a 10 líderes de proceso de estas áreas.

Para el desarrollo de este artículo fue necesario utilizar herramientas que permitieron recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad, como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario en línea de preguntas con varias opciones de respuesta con el fin de poder tabular la información y

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

analizar cada una de sus variables, se generaron 2 formularios distintos según sea su condición; es decir, como Directivo (Líder de proceso) o como Colaborador, estos últimos estaban bajo la subordinación de los líderes que respondieron la encuesta.

Es importante precisar que el análisis se realizó haciendo énfasis en 5 tipos de liderazgo fundamentales; transaccional, autocrático, laissez-faire, democrático y transformacional, esto con la finalidad de demostrar en primera medida cual de estos tipos de liderazgo predomina en la organización no solamente visto desde el contexto de sus líderes sino de manera primordial desde la percepción los trabajadores, quienes fueron la fuente fundamental para determinar cual es el liderazgo que predomina la organización y si este ha sido determinante para que un sistema de gestión sea exitoso.

Una vez aplicadas las encuestas, a nivel global, estas arrojaron los siguientes resultados:

ENCUESTAS LÍDERES

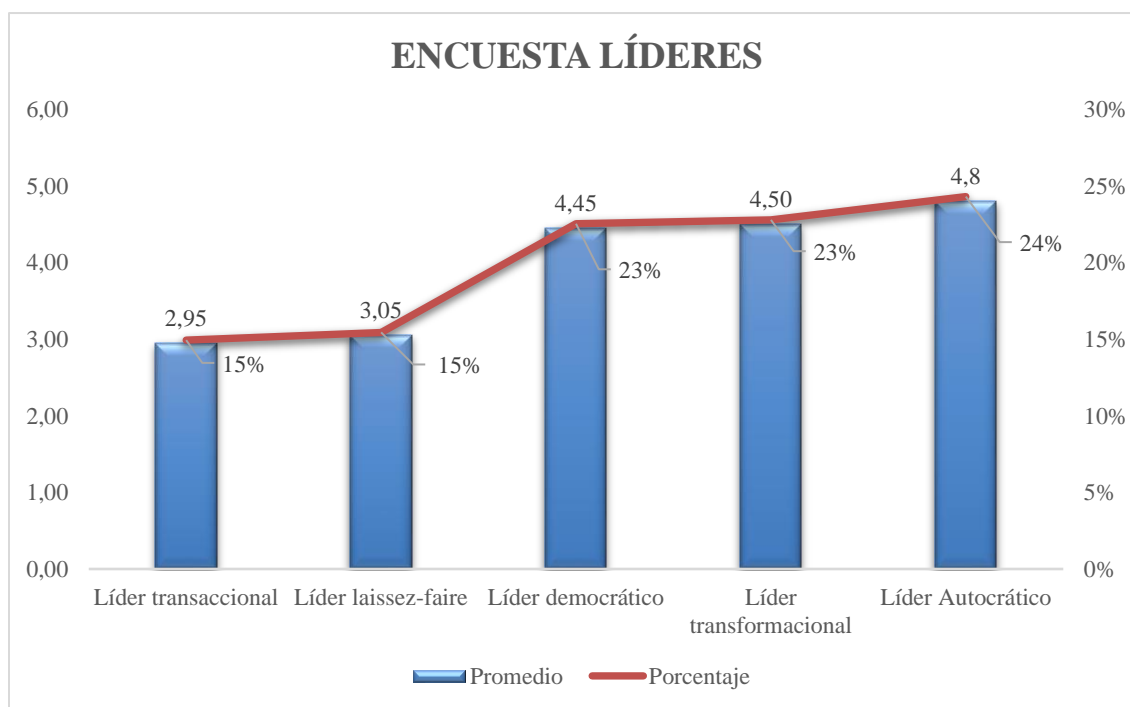


Figura 1 – Resultados encuesta practicada a líderes de procesos - Estilos de liderazgo. Elaboración Propia, (2019)

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Para el caso de los líderes de proceso encuestados, un 24% consideró ser autocrático, hay una diferencia mínima de apenas el 1% con la segunda consideración de líder transformacional, por lo que se debe trabajar sobre el primer tipo de liderazgo pues recordemos que este estilo no es el más conveniente para una organización, menos para una que tenga implementado un sistema de gestión o que tenga planes de hacerlo, para llegar a este resultado las preguntas que respondieron estos líderes fueron decisivas pues argumentaron que rara vez toman en cuenta la participación de sus colaboradores y que prefieren estar seguros frente a la toma de decisiones por lo que prefieren asumir la responsabilidad ellos mismos.

Así las cosas, este tipo de liderazgo no contribuirá en los resultados esperados de cualquier objetivo, recordemos un poco que el liderazgo debe ser motivador y transformador, lo precisa (Adames Cruz, 2015) definiendo las características de un buen líder en donde expone: todo líder debe desarrollar comportamientos motivantes con los cuales satisfacer a sus empleados en la labor diaria, un buen clima organizacional tiene como base esencial el liderazgo con él se proporciona asesoría, apoyo y respaldo a los miembros de la organización y con esto se logra que su desempeño sea efectivo.

Por otra lado, pudimos ver de manera satisfactoria que en la organización objeto de estudio también se consideran de manera predominante dos estilos de liderazgo muy positivos, como lo son el Transformacional y el Democrático, ambos obtuvieron un 23%, podemos inferir que los líderes de esta organización son motivadores, preocupados por conseguir la opinión de sus colaboradores, el equipo de trabajo se siente seguro frente a sus disposiciones y las siguen cabalmente, además se podría decir que, bajo su cargo, siempre se cumplen las metas u objetivos trazados.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Para (Puche M., 2014) El liderazgo transformacional sería aquel que efectivamente genera cambio a nivel de la motivación del seguidor por alcanzar desempeños sobresalientes, además de indicar que el liderazgo transformacional es probablemente la teoría de influencia unidireccional más relevante hasta el momento y sirve de base para diversos modelos de coaching y mentoring.

No podemos restar mérito al estilo democrático, tal y como se citó anteriormente un líder con estas características es altamente exitoso y logra cualquier meta propuesta, pues tiene en cuenta la opinión de sus seguidores y estos hacen parte de la planeación estratégica, actuar de manera inteligente es una virtud de un líder de este estilo, (Álvarez Ortiz, 2018) aclara en su artículo que un gerente necesita no solo pensar mucho sino, además, hacerlo bien. La habilidad de pensar requiere práctica consciente, deliberada y sistemática. Cuando una organización no atiende esta habilidad, los colaboradores no saben resolver problemas ni valoran las buenas ideas.

Un líder democrático sin duda alguna hace válida esta afirmación, resulta totalmente evidente que este tipo de liderazgo integra este principio pues sus resultados saltan a la vista, por lo que esta organización debe procurar mejorar los resultados arrojados por estos dos tipos de liderazgo, es decir, promover acciones que permitan tener más líderes de este estilo.

Continuando con el análisis se pudo evidenciar que el 30% restante se divide en partes iguales para dos tipos de liderazgo, en primera medida tenemos el 15% que indicó sentirse un líder Laissez-faire mientras que el 15% restante se consideró transaccional.

Los resultados anteriores demuestran que la alta Dirección de esta organización debe preocuparse por emplear acciones que imposibiliten a sus líderes a ejercer el estilo de liderazgo Laissez-faire ya que este, no aportará en la obtención de resultados adecuados, tratándose de un

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

sistema de gestión, este estilo de liderazgo no contribuirá en aspectos de vital importancia como por ejemplo la toma de conciencia en los trabajadores, estos sentirán que no hacen parte de un sistema y por el contrario, creerán que están realizando tareas “adicionales”, la poca disposición de este estilo de liderazgo interfiere que los colaboradores ejerzan actividades de mejora e inclusive de empoderamiento hacía el sistema, es importante destacar que este estilo de liderazgo destina todo el trabajo a su personal, permiten que los trabajadores sean quienes tomen las decisiones de como hacer sus actividades como consideren conveniente, creen que no es necesario hacer seguimiento, no están orientados hacía la obtención de resultados. Estos estilos complejizan abiertamente un sistema de gestión, pues cabe resaltar que el éxito de un sistema de gestión se enmarca hacía el enfoque del liderazgo y las personas, por lo que éstas son quienes la hacen realidad y aportan o para llegar a la cúspide o para ir en declive.

Caso contrario ocurre con el 15% de los líderes encuestados que se consideran Transaccional, que para la implementación de un sistema de gestión resulta positivo este estilo de liderazgo para profundizar en aspectos tan relevantes como la planificación y la obtención de resultados, su estilo carismático ayuda a que los trabajadores y el equipo se sienta parte de él y que aporten en estrategias que permitan llegar a la meta prevista, promover la mejora continua y satisfacer las necesidades de las partes de interés; para la organización tal y como se observó en los resultados del líder transformacional y democrático, debe profundizar en planes de acción que permitan transformar a sus líderes Laissez-faire y Autocrático en Democráticos, Transformacionales y Transaccionales, de esta manera, asegura el futuro exitoso de su sistema de gestión.

Abonando al presente análisis, se formuló la siguiente pregunta a los líderes:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN



Figura 2 - Resultados encuesta practicada a líderes de procesos – Influencia del líder. Elaboración propia, (2019)

Considerando que en la organización se encontraron estilos de liderazgo como el Laissez-faire o el autocrático no es sorpresivo encontrar que el 20% de ellos no consideran al líder fundamental en la implementación de un sistema de gestión, pese a que se trata de una minoría, debe considerarse y evaluarse a fin de determinar los factores que están impulsando las acciones de estos líderes y evitar la proliferación o manifestación de estas actitudes en los demás líderes; cabe resaltar que pueden existir factores que hacen que estos líderes tengan este ideal, por ejemplo, la desmotivación, a manera de hipótesis se podría decir que la motivación está altamente ligada con el liderazgo.

Así lo concluye (Cabrera Moya, 2014) existe evidencia que la relación entre el liderazgo y el desempeño es muy fuerte si existe contacto con el beneficiario. Esto se asocia con la percepción que el seguidor tiene sobre el impacto social de su desempeño.

ENCUESTA TRABAJADORES

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

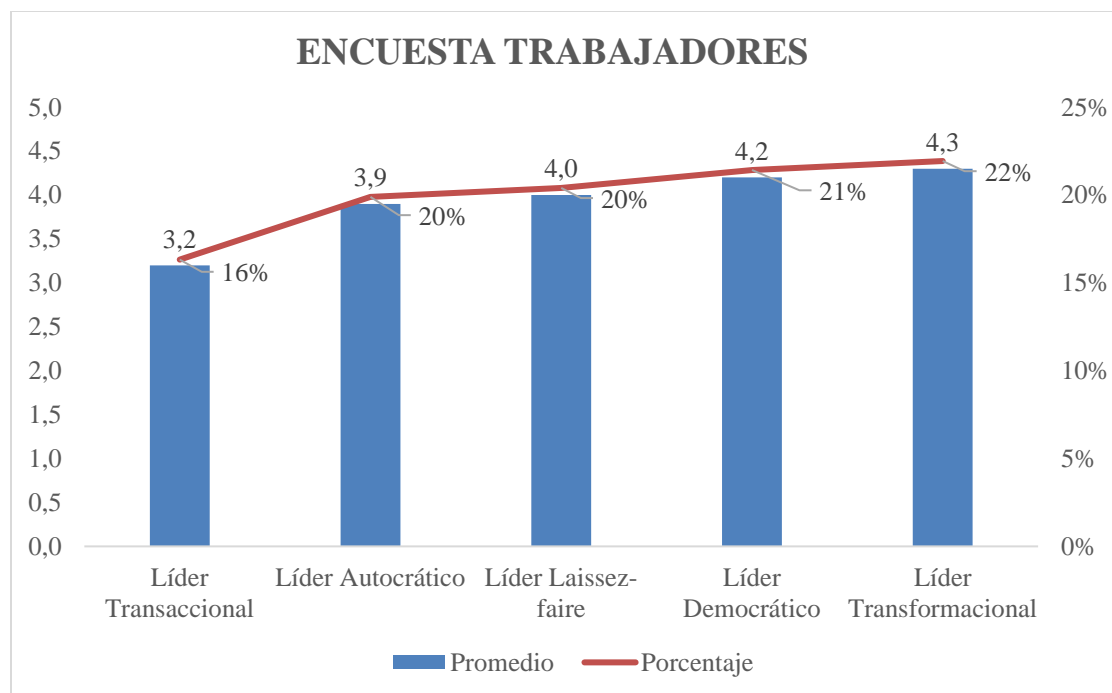


Figura 3 - Resultados encuesta practicada a trabajadores - Estilos de liderazgo. Elaboración propia, (2019)

En primera medida y de manera positiva se observó y como caso contrario a la encuesta aportada por los líderes, la opinión de los trabajadores arrojó de manera sorpresiva que un 22% de sus líderes son transformacionales, situación que hace ver que la organización tienen líderes muy bien orientados, visto desde la perspectiva de los trabajadores, quienes también determinaron en un 21% que sus líderes son democráticos, esto puede ser determinante pues la influencia que sus líderes han ejercido sobre ellos ha coadyuvado en el logro de los objetivos, se sienten motivados, orientados y apoyados, además de verse inspirados a aportar de manera beneficiosa y algunos de ellos considera que han recibido algún tipo de recompensa por sus resultados.

Para (Gallegos Araya & López Alfaro, 2019) en su artículo de la revista *de Curriculum y*

Formacion del Profesorado, 23(2), 189. *Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia*

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

colectiva sobre el compromiso organizacional docente. En donde citan a Huh, Reigeluth y Lee (2014), señalan que:

“los grupos con liderazgos bien definidos son propensos a tener mayor eficacia colectiva que aquellos que no tienen un buen liderazgo, los que ven afectado su rendimiento”

Considerando el grupo de trabajadores que indicó que tienen líderes transformacionales y democráticos, es imperativo fortalecer estas percepciones en los líderes, pues pese a lo que estos consideran sus colaboradores están viendo unos estilos de liderazgo diferentes y sobre todo influyentes; la eficacia de un sistema de gestión se puede medir de diversas formas, en primera medida propiciando el logro de los resultados y en definitiva, el grupo de trabajadores se han sentido influenciados por sus líderes para llegar a sus respectivas metas.

Según (Liliana Pedraja-Rejas & Riquelme-Castañeda, 2017) los estilos de liderazgo constituyen un patrón de conducta del líder y son clave en la participación de los colaboradores y el logro de resultados organizacionales. El líder promueve los mejores esfuerzos y el mayor despliegue de las potencialidades de los colaboradores, permitiendo alcanzar el propósito deseado.

Podemos observar que un 20% (Promedio global de 3,9) de los trabajadores encuestados indicó que su líder es Autocrático, además que el 20% (4,0) adicional consideró a sus líderes como Laissez-faire situación preocupante que puede llegar a incidir de manera negativa en la implementación de un sistema de gestión teniendo en cuenta que este tipo de liderazgo no es ideal, partiendo del hecho que este estilo parte de su opinión propia, no tiene en cuenta la participación de sus trabajadores y se rige por sus propios argumentos y decisiones; tal y como se

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

cita en (Alcívar, Izquierdo Morán, & Baque Villanueva, 2019), donde el dueño del negocio es el responsable de todas las decisiones del mismo; lo que conlleva a tener poco espacio para la flexibilidad en los entornos de trabajo, creando ambientes estresantes lo que origina que los empleados se preocupen menos de como completar las funciones de su departamento con el menor resultado posible logrando resultados negativos.

Por último, los resultados arrojados en la encuesta aplicada a los trabajadores un 16% aduce tener líderes transaccionales que apenas marca un 1% de diferencia con relación a los resultados de sus jefes, en ambos aspectos se pudo notar que es evidente que no existe una diferencia significativa en las percepciones de las dos partes encuestadas, por lo que se hace necesario que la organización potencialice este tipo de liderazgo que resulta ser de gran relevancia para un sistema de gestión por su alta influencia y aportes eficaces.

Para complementar el estudio realizado a los trabajadores, a estos también se les formuló la pregunta antes relacionada a los líderes:

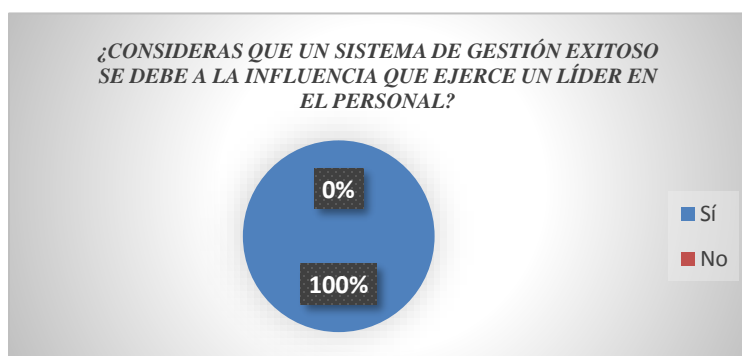


Figura 4 - Resultados encuesta practicada a trabajadores – Influencia del Líder. Elaboración propia, (2019)

De manera satisfactoria los resultados presentados por los trabajadores evidencian que para estos al contrario de la percepción de algunos líderes, si es considerado que el liderazgo influye significativamente en los resultados de un sistema de gestión, los resultados reflejan que las esfuerzos que puede aportar una compañía hacia la toma de conciencia del personal no

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

quedan en vano, se convierten en conductas que trazan un sello de cultura empresarial y se empieza a replicar de forma sistemática.

A nivel general podemos inferir que un buen liderazgo no está focalizado en un solo estilo, los mejores líderes pueden ser polifacéticos y demostrar la capacidad para ejercer diferentes estilos de liderazgo según sea su conveniencia, lo importante es tener presente que el factor más importante de un líder es su personal, además siendo uno de estos de los principios que enfoca un sistema de gestión de calidad por ejemplo, el compromiso de las personas, competentes, empoderadas, y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad y productividad de la organización, además esta última contribuirá en la retención de talentos y en disminuir o mitigar la rotación de personal.

(Pedraza Gutiérrez, 2016) concluye que cuando un jefe no resulta ser un buen líder en la gestión de empleados, el trabajador poco motivado empieza a escuchar propuestas laborales que le ofrecen una mejor calidad de vida laboral y un mejor jefe, es por eso que es fundamental la gestión que hace el gerente para retener a su personal evitando la alta rotación.

Para lograr un sistema de gestión exitoso la alta dirección debe establecer sinergias entre cada una de sus partes interesadas tanto a nivel interno como externo, de allí, se pueden establecer relaciones sincronizadas y todas apuntando hacia un mismo objetivo. (Soler & Fernández, 2014) afirman que el compromiso de la dirección, la motivación y la participación de los empleados, cambios de rutina y tradiciones son los retos para institucionalizar el SIG (Sistema de Gestión Integral) a través de la organización con sus relaciones y con el entorno.

La influencia que ejerce un buen liderazgo para la correcta implementación de un sistema de gestión es alta, podemos ver que desde la planificación del marco estratégico de la organización, el contexto, la política, los objetivos, sus servicios, clientes, proveedores, partes

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

interesadas, el hasta las acciones de mejora e innovación, en fin, las innumerables actividades que hacen parte de un sistema, todas, absolutamente todas, son orientadas por un líder y a cargo de este, está la responsabilidad de saber comunicar y promover todas estas acciones que harán eficaz un sistema.

Según (Rivera Bolívar, 2015) el liderazgo y el análisis de entorno fueron reconocidos como los factores claves de éxito para la integración de los sistemas de gestión. Premisa que nos hacer inferir y determinar que en efecto, un buen liderazgo es el resultado de la comunicación efectiva con el personal y está se hace visible cuando se demuestra el sostenimiento del sistema y lo hace perdurable en el tiempo, no solo a través de resultados sino en la formación y en la cultura formada en el personal.

Podemos incluir que (Sabogal Agudelo, Pedraza Londoño, & Rodríguez-Rojas, 2017) afirman que en la medida en que las compañías entiendan que los sistemas de gestión son importantes, pero que estos dependen de personas que dirijan el logro de los objetivos mediante un proceso personalizado de conciencia individual y colectiva liderado desde la alta dirección, que además requiere de seguimiento y planeación y de convertirlo en un aliado para la organización, mas no a ser una tarea más de las funciones asignadas.

A través del análisis derivado en esta corta investigación, se demostró que los diferentes estilos de liderazgo influyen de manera directa para aportar en los resultados de la implementación de un sistema de gestión, pudiendo concluir que los dirigentes idóneos pueden ejercer uno o varios estilos de liderazgo, sin embargo, la clave del éxito está en su recurso humano y en el trato que estos proporcionan a sus seguidores, haciéndolos partícipes de las decisiones y sobre todo, demostrarles que ellos son verdaderamente importantes para el logro de los objetivos y el sostenimiento de la organización.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Así mismo es una tarea fundamental del líder es impartir una cultura hacia el desarrollo del personal y el corporativo, para ello, los sistemas de gestión contribuyen en la implantación de buenas prácticas de gestión que permiten crear un clima propicio para dinamizar el liderazgo y este a su vez influye positivamente sobre el desempeño organizacional, tal y como indican (HERNÁNDEZ TORRES & ORTIZ GARCÍA, 2017), los sistemas de gestión comprenden una estructura organizativa que permite una interrelación de partes interesadas en el que el objetivo final es una mejora continua sostenida.

CONCLUSIONES

Esta investigación nos permitió indagar acerca de los diferentes estilos de liderazgo existentes pudiendo determinar que aquellos que ejercen una influencia positiva y determinante para la implementación eficaz en un sistema de gestión, entre otros, se destaca el líder transformacional, el democrático y el transaccional; así mismo, se determinó que el estilo de liderazgo como el *laisse-faire* y el autocrático, no son categóricos para afianzar relaciones estrechas entre jefe – empleado, llevándolos al concepto de la “de no-dirección” que resultan ser poco eficaces y no contribuyen ni al desarrollo del personal y menos, a la implantación, mantenimiento y sostenimiento de un sistema de gestión.

Como ejemplo de ello, (Coaquira Tuco, 2018) sostiene que no basta simplemente con desarrollar prácticas de gestión de la calidad orientadas a la satisfacción del cliente y la mejora continua, sino que estas deberían considerar su potencial para ser soporte de los procesos de gestión del conocimiento y liderazgo, pues además de contribuir a los objetivos propios de la gestión de la calidad, estas prácticas suponen una importante infraestructura para el desarrollo posterior de prácticas como la gestión del conocimiento y el liderazgo.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Además de lo anterior, se demostró que las consecuencias que la organización puede acarrear por las conductas inadecuadas producto de líderes impositivos o negativos, trazados a través de estilos de liderazgo como el *laisse-faire* y el autocrático, no solo se centra en obtener resultados ineficaces para la organización o más cuando se trata de la implementación de un sistema de gestión, sino en que estos estilos de liderazgo ven a su recurso humano como un “accesorio más” que como consecuencia, genera desgaste por la alta rotación que se pueda presentar a raíz de la creciente desmotivación que al largo plazo se verá reflejado en sistemas de gestión improductivos y en compañías que no aportan valor y no prometen crecimiento en el mercado.

A través de las entrevistas realizadas se describieron diferentes estrategias para que las organizaciones profundicen en los estilos de liderazgo que pueden llegar a ser altamente influyentes y positivos en el personal e inclusive adoptar uno o varios de estos estilos, también nos permite hacer una invitación para que sus líderes se autoevalúen y permitan ser evaluados y así descubrir que tipos de líderes son o cuál es la percepción de sus seguidores frente a sus estilos de liderazgo, con la finalidad de establecer acciones que les permita fortalecer sus formas de liderar y eliminar conductas que no pueden llegar a ser constructivas dentro de su direccionamiento.

Como recomendación final, es importante destacar que las empresas altamente competitivas están en innovación constante, entre ellos, se exige estar a la vanguardia frente a los cambios tecnológicos e imprimir estrategias como el liderazgo electrónico, así lo prumueven (Esguerra & Contreras, 2016) quienes afirman que en la actualidad, las organizaciones están dependiendo cada vez más de distintas formas de comunicación digital; muchos de sus procesos se desarrollan en línea y cuentan con las enormes ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

la información y la comunicación para alcanzar los objetivos estratégicos, que de no aprovecharse llevaría a las compañías a quedar relegadas, perdiendo importantes oportunidades de inserción en el mundo de los negocios, el cual es cada vez más global.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, por darme tantas oportunidades para ser cada día mejor, por ponerme en los lugares y momentos adecuados para seguir adelante con mis propósitos y sobre todo, por darme sabiduría y fuerza para avanzar pese a los obstáculos.

A mis hijos, Juan David y Daniel Felipe, quienes son mi mayor motor para luchar día a día, por que son la fuente de mi inspiración y mi mayor deseo es ser su modelo a seguir, para que en un futuro sean seres humanos destacados por la sencillez, humildad y respetuosos hacía sus semejantes, la naturaleza y los animales. No olviden que los amo con todo el corazón y que son lo más bello que Dios ha puesto en mi camino y por quienes estoy totalmente agradecida.

A mi pareja, mi papito, mami y mi familia, pues ellos me han motivado a salir adelante, para contribuir de una u otra manera en sus vidas, con los ideales, cultura y valores que me han fomentado me han enseñado a luchar por mis propósitos y sobre todo, a formarme como un ser humano altruista y entregado hacía las personas que me rodean, ustedes son la razón para que mis esfuerzos rindan fruto y espero poder algún llenarlos de orgullo y sobre todo, recuerden que cuentan conmigo siempre y los llevo en mi corazón y mente, gracias por hacerme fuerte, por llenarme cada día con sus acciones y darme la posibilidad de verme desde otra perspectiva, gracias por toda esa energía que me inspira cada día a ser feliz.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

A la empresa donde trabajo pues ellos me han brindado su apoyo para crecer a nivel profesional y laboral, gracias por darme la oportunidad de desarrollarme a lo largo de más de una década no solo en el ámbito laboral sino personal, siempre han depositado su confianza en mí y espero contribuirles con todo mi mayor esfuerzo y dedicación, asimismo continuar aportando en el crecimiento de la organización. Mil gracias

A mi equipo de trabajo, pues ellos me han enseñado el valor de ser un buen líder, la importancia de vernos como equipo y no como grupo, gracias a ellos hoy en día puedo sentirme orgullosa de mi labor como líder y espero seguir dejando una huella positiva en sus vidas, además de contribuir en su crecimiento como personas y como profesionales. Gracias por ser parte de mi vida y por darme la oportunidad de ser parte de las suyas. ¡Se les quiere!

A mis compañeros de la universidad, por que cada uno ha contribuido en mi formación, entre aulas, trabajos, desvelos, risas, bromas y enojos hemos culminado con éxito este proceso educativo, gracias por estos grandes momentos que con esfuerzo, lucha y tezon estamos dando dando por finalizado.

A mis profesores y todas aquellas personas que han contribuido con sus amplios conocimientos, en nuestra formación, por su paciencia y alegría para transmitirnos sus bondades y sabiduría.

A todos gracias!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adames Cruz, G. P. (2015). El liderazgo como enfoque de mejora en el clima organizacional.

Álvarez Ortiz, C. (2018). Un buen líder debe aprender a pensar. Debates IESA, 23(3), 26.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

- Betancourt Flórez, G. A. (2015). El liderazgo organizacional, como pilar en la toma de decisiones para la alta gerencia.
- Cabrera Moya, Diego Rafael Roberto. (2014). Liderazgo en el sector público: Una revisión de la literatura. *Suma De Negocios*, 5(11), 96.
- Coaquira Tuco, C. M. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios: Revista De Investigación*, 8(3), 57.
- Escandon-Barbosa, D. M. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*,
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262.
- Espinel Ortiz, L. Y. (2019). La influencia del liderazgo en el diseño e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, un estudio de caso en una compañía multinacional en colombia.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional / the influence of the human factor, leadership and organizational culture in the processes of organizational change implementation and management. *Revista Internacional De Investigación En Ciencias Sociales*, 11(1), 102.
- Gallegos Araya, V., & López Alfaro, P. (2019). Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente. *Profesorado: Revista De Curriculum Y Formacion Del Profesorado*, 23(2), 189.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

- Hernández Martínez, J. A., Herrera Tapia, F., & Chávez Mejía, C. (2015). Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Contaduría Y Administración*, 60(4), 817.
- HERNÁNDEZ TORRES, X., DEL CALLEJO, D. C., & ORTIZ GARCÍA, J. M. (2017). Sistemas de gestión: Instrumento para el desarrollo sustentable en una estructura transversal global. *Revista Ciencia Administrativa*, , 466.
- Jairo Martínez Ventura - Edwin Cardeño Portela - Wendy Ramírez Cardeño - Sonia Durán. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Revista Desarrollo Gerencial*,
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183.
- Liliana Pedraja-Rejas, & Jaime Riquelme-Castañeda. (2017). EL ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN. *Interciencia*, 42(11), 709. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1982072916>
- Alcívar, M. A., Izquierdo Morán, A. M., & Baque Villanueva, L. K. (2019). Las organizaciones en relación con el liderazgo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 6, 1.
- Pedraza Gutiérrez, I. J. (2016). Determinantes que hacen al gerente un buen líder en la gestión de empleados y su relación en la rotación de personal.
- Puche M. Andrés (2014). Desarrollo y eficacia organizacional : *Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*.
- Rai, R., & Prakash, A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity?: The role of epistemic motivation and organizational support / cómo despiertan los líderes de servicio la capacidad de

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

absorción?: El papel de la motivación epistemológica y del apoyo organizativo. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 32(2), 123.

Rivera Bolívar, F. A. (2015). Enfoque para la integración de sistemas de gestión en empresas de servicios del sector hidrocarburos. *Signos*, 7(1), 127.

Sabogal Agudelo, F., Pedraza Londoño, Y., & Rodríguez-Rojas, Y. L. (2017). La toma de conciencia del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres organizaciones del sector público colombiano. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De Gestión*, 7(1), 63. doi:10.15332/s2145-1389.2015.0001.05

Soler, V. G., & Fernández, A. C. (2014). Integración de sistemas de gestión: Niveles de integración, beneficios, y dificultades. *3C Empresa*, 3(4), 234.

Villar Vargas, M., & Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: Clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, (46), 187.